

## ANALISIS PENERAPAN PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN BERBUDAYA TIONGHOA DI UD. SURYA MAS

Rovin Rizany dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: [rovin\\_rz@live.com](mailto:rovin_rz@live.com), [dhyah@peter.petra.ac.id](mailto:dhyah@peter.petra.ac.id)

**Abstrak**—Sebuah bisnis keluarga atau yang biasanya disebut *Family Business* sangatlah penting dalam menunjang dan membantu perekonomian suatu negara. Hampir seluruh negara di dunia ini secara keseluruhan didukung oleh perusahaan keluarga/usaha keluarga di negaranya masing-masing termasuk negara Indonesia. Untuk mempertahankan performa perusahaan keluarga tersebut, maka perlu untuk diadakan perencanaan suksesi didalam perusahaan.

Penelitian ini menganalisis mengenai bagaimana proses suksesi yang terjadi pada UD. Surya Mas sebagai bisnis keluarga yang berbudaya Tionghoa. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menggunakan metode wawancara sebagai teknik pengumpulan data. Teknik penentuan narasumber menggunakan *purposive sampling*, sedangkan untuk menguji keabsahan data penelitian ini menggunakan triangulasi sumber.

Hasil yang diperoleh didalam penelitian ini adalah proses suksesi yang dijalankan oleh perusahaan UD. Surya Mas telah berjalan dengan baik hingga dapat mempersiapkan kemampuan calon suksesor dengan baik, tetapi pemimpin perusahaan belum sepenuhnya percaya dengan kemampuan calon suksesor sendiri. Oleh karena itu, kepemimpinan perusahaan belum diserahkan kepada calon suksesor. Sedangkan budaya Tionghoa yang melekat pada perusahaan sendiri, membuat peranan seorang ayah menjadi sangat penting. Hal tersebut dikarenakan sosok ayah didalam keluarga yang memiliki kendali penuh atas segala keputusan didalam keluarga maupun perusahaan.

**Kata Kunci**—perusahaan keluarga, budaya Tionghoa, perencanaan suksesi, proses suksesi.

### I. PENDAHULUAN

Sebuah bisnis keluarga atau yang biasanya disebut *Family Business* sangatlah penting dalam menunjang dan membantu perekonomian suatu negara. Hampir seluruh negara di dunia ini secara keseluruhan didukung oleh perusahaan keluarga/usaha keluarga di negaranya masing-masing termasuk negara Indonesia.

Berdasarkan sejumlah data yang diperoleh, jumlah perusahaan keluarga yang ada di Asia dan Amerika Utara sebanyak 90 %, Amerika Selatan 85%, Eropa dan Africa 70%, dan Australia 65% dari sejumlah bisnis pada tiap negara tersebut. Dengan kata lain, data tersebut menunjukan bahwa perusahaan keluarga sangat mempengaruhi perekonomian suatu negara (Bernard, 2013).

Hal ini didukung oleh data yang diperoleh dalam buku *Poza* yang menunjukan 80%-98% dari total perusahaan/bisnis di seluruh dunia merupakan perusahaan keluarga. Salah satu contoh yang membuktikan adalah negara Amerika Serikat. Negara ini memperoleh pendapatan perkapita negara atau *GDP (Gross Domestic Product)* sebesar 49% yang berasal dari seluruh perusahaan keluarga. Sedangkan di negara lain rata-rata mendapatkan *GDP* sebesar 70%-75% dan negara Indonesia sendiri memperoleh sebesar 82% (Poza, 2013).

Melihat sedemikian besar peran perusahaan keluarga, maka setiap perusahaan keluarga pasti memiliki berbagai macam upaya untuk dapat mempertahankan kinerja perusahaannya. Upaya yang harus dilakukan agar dapat mempertahankan/memperkuat kinerja perusahaan adalah semua anggota perusahaan harus dapat mengembangkan praktek bisnisnya dengan baik. Anggota perusahaan juga harus dapat menjaga hubungan yang baik antara kepentingan keluarga dengan kepentingan perusahaan sehingga perusahaan dapat berhasil mempertahankan bisnisnya dalam jangka waktu yang lama. Dengan demikian, pengembangan proses perencanaan suksesi merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah bisnis keluarga (Gomez, 2005; Shah, 2006).

Menurut Lansberg (1988), perencanaan suksesi adalah sebuah topik yang dapat memicu timbulnya konflik di dalam keluarga. Hal ini terjadi karena calon suksesor perusahaan sering memaksakan kehendak pribadinya yang membuat adanya perubahan yang drastis pada perusahaan, sehingga anggota keluarga yang lain memiliki rasa kekhawatiran terhadap kinerja perusahaan kedepannya.

Faustine menambahkan permasalahan suksesi menjadi sangat penting apabila sang pemilik perusahaan memiliki calon penerus yang lebih dari satu orang atau memiliki anak lebih dari satu orang. Hal ini akan menimbulkan berbagai konflik didalam manajemen perusahaan dikarenakan setiap calon penerus/suksesor pasti memiliki visi misi kedepan dan tipe karakter yang berbeda. Dengan kata lain, hal ini menjadi permasalahan yang kompleks bagi sebuah perusahaan (Faustine, 2003).

Lansberg berpendapat bahwa untuk menyelesaikan permasalahan yang ada pada proses penerapan suksesi ini maka para anggota keluarga harus dapat memperkuat komunikasi dan hubungan internal antar anggota keluarganya. Hal ini bertujuan agar permasalahan ini dapat diselesaikan secara baik – baik. Lansberg menambahkan dengan penyelesaian konflik/permasalahan secara baik-baik akan membantu perusahaan dalam membentuk sebuah struktur kepemimpinan perusahaan yang baru dimana mengalami perubahan dari struktur kepemimpinan perusahaan yang lama sehingga kinerja kepemimpinan perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik. Lansberg juga menyarankan bagaimana

seorang calon suksesor perusahaan harus dapat mempengaruhi pendiri perusahaan, pihak keluarga, para manajer, dan pemangku kepentingan perusahaan lainnya (Lansberg, 1988).

Menurut Carlock & Ward (2005), proses perencanaan suksesi yang efektif dapat memperbaiki hubungan antara keluarga dan kepentingan perusahaan sehingga kedepannya perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik. Sementara menurut Brockhaus (2004), hal terpenting yang mempengaruhi proses perencanaan suksesi adalah sikap keluarga. Sikap keluarga yang tidak mendukung calon penerus/suksesor akan berpengaruh buruk terhadap kelanjutan bisnis keluarga. Oleh karena itu, penerus yang berpotensi harus mendapat dukungan, kepercayaan dan sikap positif dari keluarga.

Dalam proses perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga tentu memiliki faktor-faktor pendukung. Salah satunya adalah nilai yang diyakini dan diterapkan pada suatu perusahaan. Pada penelitian ini, nilai yang diteliti adalah budaya Tionghoa yang melekat pada perusahaan. Wong mengutarakan istilah *Entrepreneurial Familism* yang memiliki arti bahwa sistem bisnis keluarga yang berbudaya Tionghoa melibatkan keluarga sebagai unit dasar dalam bisnis mereka. Wong juga menambahkan istilah tersebut juga digunakan untuk mengatur keuangan dan strategi bisnis perusahaan (Wong, 1988b).

Menurut Tony (2001), perusahaan keluarga yang berbudaya Tionghoa memiliki tiga karakteristik utama, yaitu: memiliki sosok ayah yang kuat dalam keluarga, memiliki ikatan kerja yang kuat antara pemimpin dengan karyawan seperti ayah dengan anak, dan memiliki jaringan bisnis yang kuat serta mengutamakan hubungan kekerabatan.

UD. Surya Mas adalah salah satu sebuah bisnis keluarga yang menerapkan budaya Tionghoa dalam mengatur struktur dan kegiatan bisnisnya. UD. Surya Mas sudah menjual dan menyebarkan produknya hingga seluruh wilayah Indonesia. Bisnis keluarga ini merupakan bisnis yang bergerak di bidang industri meja mesin jahit dan kancing baju. Bisnis ini dimulai oleh Bapak Andy Wijaya yang memulai usahanya dari awal yaitu pada tahun 1990. Letak kantor dan pabrik dari usaha ini terletak di Kabupaten Gresik Propinsi Jawa Timur. Bisnis ini telah memiliki pabrik dengan seluas 50.000 m<sup>2</sup> dan telah memperkerjakan pegawai sebanyak 200 orang.

UD. Surya Mas telah menjalankan bisnisnya selama lebih dari 23 tahun. Usaha ini telah meraih omzet yang cukup besar di tiap tahunnya sehingga bisnis atau usaha ini terlihat cukup menjanjikan. Bisnis ini berkembang cukup pesat meskipun banyak tantangan yang di alami oleh Bapak Andy Wijaya dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Bapak Andy Wijaya menjalankan bisnis ini dengan setahap demi setahap hingga bisa menjual produknya hingga seluruh wilayah Indonesia.

Bapak Andy Wijaya yang merupakan pemilik dari UD. Surya Mas memiliki empat orang anak. Calon suksesor dari UD. Surya Mas adalah Bapak Paulus Romy Wijaya yang merupakan anak kedua dari empat bersaudara. Bapak Paulus Romy Wijaya telah membantu usaha ayahnya sejak tahun 2004, dimana setelah Bapak Paulus Romy Wijaya telah lulus dari Sekolah Menengah Atas atau SMA.

Dengan adanya proses suksesi yang terjadi pada UD. Surya Mas ini, maka diadakanlah suatu penelitian yang

bertujuan untuk dapat memahami dan mengetahui apa saja langkah yang dipersiapkan oleh Bapak Andy Wijaya sebagai pemilik perusahaan untuk mempersiapkan Bapak Paulus Romy Wijaya sebagai penerus dari usaha yang telah didirikannya selama lebih dari 23 tahun. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk dapat mengetahui apa saja yang dipersiapkan oleh Bapak Paulus Romy Wijaya secara pribadi dalam mempersiapkan dirinya sebagai penerus bisnis keluarga ini.

Dalam penelitian ini akan membahas mengenai bagaimana proses suksesi pada UD. Surya Mas di Gresik sebagai bisnis keluarga yang berbudaya Tionghoa. Sedangkan penelitian ini, memiliki tujuan untuk mengetahui proses suksesi pada bisnis keluarga yang berbudaya Tionghoa.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yaitu sebuah pendekatan yang berfungsi untuk menemukan dan memahami fenomena sentral. Penelitian ini membahas mengenai bagaimana proses suksesi yang sedang diterapkan pada perusahaan yaitu dengan menemukan dan memahami pandangan, persepsi, fenomena yang sedang terjadi pada perusahaan dan bersumber pada pandangan partisipan atau pandangan pihak internal perusahaan (Sugiyono, 2014).

Penelitian ini menggunakan teknik penentuan narasumber *nonprobability sampling* yang merupakan sebuah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2014). Dalam hal penggunaan teknik sampling, penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yang dimana dalam pengambilan sampel sumber data didasarkan dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu tersebut seperti menetapkan sumber pada orang yang memang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan atau orang yang dianggap sebagai penguasa sehingga dapat memudahkan proses penelitian ini (Sugiyono, 2014).

Narasumber yang dipakai dalam penelitian ini adalah seorang pendiri sekaligus pemimpin, calon suksesor dan manajer operasional UD. Surya Mas. Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer yang merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2014). Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari hasil wawancara dengan narasumber dari UD. Surya Mas.

Penelitian ini menggunakan wawancara sebagai teknik pengumpulan data. Wawancara sendiri merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono, 2014).

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Wawancara akan dilakukan dengan panduan wawancara yang telah disiapkan oleh peneliti, namun dalam pelaksanaannya, peneliti juga akan mengajukan pertanyaan berdasarkan jawaban yang diucapkan oleh narasumber dengan

harapan data yang terkumpul akan lebih mampu menangkap fenomena atau situasi sosial dengan lebih holistik/menyeluruh (Sugiyono, 2014).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber

Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, observasi, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain (Moleong, 2007).

#### 2. Reduksi data

Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*) (Moleong, 2007).

#### 3. Kategorisasi

Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan coding pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu (Moleong, 2007).

#### 4. Pemeriksaan keabsahan data

Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi (Moleong, 2007).

#### 5. Penafsiran data

Penafsiran data berguna untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data (Moleong, 2007).

Penelitian ini memfokuskan triangulasi data dari segi sumber atau triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2014), triangulasi sumber dilakukan dengan memverifikasi data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

### Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1. Analisis Penerapan Proses Suksesi pada Perusahaan Berbudaya Tionghoa di UD. Surya Mas

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Budaya Tionghoa dalam Bisnis Keluarga

Tiga Karakteristik Utama:

1. Memiliki sosok ayah yang kuat dalam keluarga serta mementingkan hubungan keluarga/*familism*.

Pada sebuah perusahaan keluarga, pemimpin perusahaan biasanya merupakan seorang ayah dari sebuah keluarga. Hal tersebut juga terjadi pada perusahaan keluarga yang berbudaya Tionghoa termasuk pada perusahaan UD. Surya Mas ini.

Narasumber-1 yang merupakan sebagai sosok ayah dan sekaligus sebagai pemimpin perusahaan memiliki pengaruh yang kuat didalam perusahaan maupun keluarga. Hal tersebut membuat seluruh anggota keluarga patuh dan taat pada perintahnya, sehingga hal ini menimbulkan suatu ikatan yang kuat antara pemimpin perusahaan dengan anak-anaknya dimana ikatan ini membuat pemimpin perusahaan menjadi seorang ayah yang dianggap paling berkuasa atas segala keputusan termasuk keputusan didalam keluarga maupun perusahaan.

Namun dengan adanya ikatan yang kuat antara pemimpin perusahaan dengan anak-anaknya tersebut, juga menimbulkan suatu hubungan timbal balik. Ketika anak-anaknya mengikuti apapun perintahnya, maka pemimpin perusahaan juga memiliki kesadaran yaitu pemimpin perusahaan harus memperlakukan anak-anaknya dengan baik. Narasumber-1 juga beranggapan bahwa mengapa dia memperlakukan anak-anaknya seperti itu, karena ketika dia sudah cukup tua maka nantinya anak-anaknya juga memperlakukannya dengan baik pula.

2. Memiliki ikatan kerja yang kuat antara pemimpin dengan karyawan seperti ayah dengan anak (*paternalism*).

Pada sebuah perusahaan yang cukup besar pastinya memperkerjakan karyawan yang cukup banyak. Hal ini sama halnya dengan perusahaan UD. Surya Mas yang merupakan sebuah perusahaan yang berbudaya Tionghoa. Perusahaan keluarga yang berbudaya Tionghoa juga memiliki hubungan yang kuat dengan para karyawannya. Hal ini bisa dibuktikan dengan realita yang ada di perusahaan.

Narasumber-1 sebagai pemimpin perusahaan, secara pribadi sering ikut turun tangan secara langsung membantu para karyawannya jika mengalami kesusahan. Meskipun bantuan yang diberikan olehnya tidak dalam jumlah yang cukup besar tetapi hal ini membuktikan bahwa pemimpin perusahaan memang ingin mendekatkan diri kepada karyawan-karyawannya sehingga secara otomatis pemimpin perusahaan ingin menimbulkan rasa kenyamanan kepada para karyawannya.

3. Memiliki jaringan bisnis yang kuat serta mengutamakan hubungan kekerabatan/*nepotism*.

Pada setiap perusahaan pasti memiliki pihak-pihak yang menopang keberlangsungan bisnis suatu perusahaan. Hal ini sama halnya dengan perusahaan UD. Surya Mas yang merupakan perusahaan berbudaya Tionghoa. Perusahaan keluarga yang berbudaya Tionghoa juga memiliki berbagai jaringan bisnis tetapi jaringan bisnis yang dimiliki biasanya adalah kerabat atau teman baik dari pemilik maupun calon suksesor. Pemilik maupun calon suksesor biasanya juga memberikan kepercayaan kepada kerabat atau teman yang menjadi jaringan bisnis perusahaan.

Jaringan bisnis pada perusahaan UD. Surya Mas tidak jauh-jauh beda dari kriteria tersebut. Kebanyakan jaringan bisnis perusahaan adalah teman atau kerabat dari pemilik maupun calon suksesor sendiri. Pemilik maupun calon suksesor juga memberikan kepercayaannya kepada teman/kerabat yang menjadi rekan bisnisnya. Jaringan/rekan bisnis tersebut biasanya adalah pemasok maupun pembeli dalam jumlah yang besar.

#### **Penerapan Perencanaan Suksesi pada UD. Surya Mas**

##### **1. Menilai kondisi perusahaan dalam mempersiapkan calon suksesor.**

Dalam mempersiapkan calon suksesor, sebuah perencanaan awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi dan menilai kondisi dari sebuah perusahaan yang akan melakukan suksesi itu sendiri. Latar belakang yang mendukung untuk diadakan proses suksesi di perusahaan UD. Surya Mas adalah karena sang pemilik memang berkeinginan untuk meneruskan usahanya kepada seorang anaknya dengan alasan bahwa sang pemilik sudah merasa memiliki umur yang cukup tua.

Pada perusahaan ini sendiri, suksesi kepemimpinan dilakukan juga bertujuan untuk mencapai tujuan terbesar perusahaan yaitu menjadi perusahaan penghasil kancing nomor-1 se-Indonesia. Sedangkan struktur kepemilikan perusahaan sendiri, dari awal sejak perusahaan telah berdiri adalah kepemilikan perusahaan UD. Surya Mas hanya dimiliki oleh satu orang yaitu Bapak Andy Wijaya yang juga merupakan sebagai pendiri dari perusahaan ini.

##### **2. Menentukan posisi terpenting pada sebuah perusahaan.**

Pada sebuah perusahaan pasti terdiri dari beberapa bagian pekerjaan yang berbeda, tetapi terdapat salah satu bagian didalam perusahaan yang merupakan bagian pekerjaan yang paling penting yaitu menjadi direktur utama/CEO didalam sebuah perusahaan.

Narasumber-1 yang merupakan sebagai seorang direktur utama apalagi didalam kasus perusahaan ini juga sekaligus menjadi penguasa dan pemilik tunggal perusahaan, bisa dianggap memiliki tugas yang paling berat daripada bagian pekerjaan yang lain. Narasumber-1 harus bisa mengendalikan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan baik, meskipun tugas pekerjaan hanya secara kompleks tetapi sebagai pemimpin perusahaan apalagi juga sebagai pemilik memiliki beban tanggung jawab yang cukup besar.

Dengan berdasarkan pada kasus di perusahaan ini, maka narasumber-1 sebagai pemilik/pemimpin perusahaan yang merupakan direktur utama perusahaan, memiliki peranan atau jabatan yang paling penting. Disamping itu, narasumber-2 yang merupakan seorang calon suksesor perusahaan juga memiliki pengaruh penting di perusahaan karena calon suksesor nantinya akan menggantikan kepemimpinan pemilik perusahaan di kemudian hari.

##### **3. Mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan sebagai seorang calon suksesor pada sebuah perusahaan.**

Dalam merencanakan suatu suksesi didalam perusahaan, maka terlebih dahulu harus memikirkan dan menetapkan suatu standar untuk menentukan apa saja kompetensi yang cocok atau yang harus dimiliki oleh calon suksesor.

Pada perusahaan ini kompetensi yang dibutuhkan untuk menjadi seorang calon suksesor cukup sederhana, yang pertama adalah calon suksesor harus berjenis kelamin laki-laki. Hal ini dikarenakan keluarga pemilik perusahaan UD.

Surya Mas merupakan keluarga yang berbudaya Tionghoa/keturunan Tionghoa dan budaya tersebut diturunkan juga kepada manajemen perusahaan terutama dalam hal kepemimpinan perusahaan.

Kompetensi yang kedua adalah seorang calon suksesor harus memiliki kemampuan yang cukup baik dalam mengendalikan/mengatur kinerja perusahaan, untuk kompetensi yang ini calon suksesor perusahaan harus terjun langsung kedalam perusahaan sehingga dapat diketahui kemampuannya.

Kompetensi yang terakhir adalah calon suksesor perusahaan harus menyukai bidang pekerjaan yang dijalankan oleh perusahaan, hal ini dikarenakan sebagai seorang pemimpin yang mengelola perusahaan haruslah memiliki rasa nyaman terhadap bidang pekerjaan yang ditekuni, karena hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan demikian, alangkah baiknya jika calon suksesor perusahaan harus menyukai bidang pekerjaan yang ditekuni oleh perusahaan orangtuanya.

Realita yang terjadi di perusahaan UD. Surya Mas sendiri adalah calon suksesor merupakan anak laki-laki yang paling tua didalam perusahaan, lalu calon suksesor juga dapat dianggap sebagai seseorang yang dapat mengendalikan perusahaan dengan baik dan yang terakhir pastinya calon suksesor juga menyukai dan menikmati untuk bekerja di perusahaan UD. Surya Mas.

##### **4. Mengidentifikasi dan menilai kemampuan calon suksesor.**

Setelah menentukan kompetensi yang dibutuhkan sebagai calon suksesor, maka selanjutnya pemilik perusahaan harus dapat menilai seberapa pantasnya seseorang untuk menjadi calon suksesor perusahaan. Hal tersebut dilihat dari seberapa kemampuan yang dimiliki oleh orang tersebut.

Pada perusahaan UD. Surya Mas, calon suksesor tidak meraih tingkat pendidikan yang cukup tinggi. Calon suksesor hanya memiliki tingkat pendidikan tertinggi yaitu SMA atau Sekolah Menengah Atas, hal tersebut dikarenakan calon suksesor tidak terlalu suka untuk belajar. Oleh karena itu setelah calon suksesor lulus dari SMA, ayahnya langsung mengajaknya untuk masuk kedalam perusahaan.

Berdasarkan realita yang ada sekarang terutama didalam perusahaan ini, calon suksesor memang tidak memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi. Namun ketika calon suksesor terjun langsung kedalam perusahaan, calon suksesor dapat belajar dari awal bagaimana mengendalikan perusahaan dengan baik dan realitanya sekarang calon suksesor sudah diberikan kepercayaan oleh ayahnya untuk mengambil keputusan perusahaan.

Narasumber-2 sebagai calon suksesor perusahaan UD. Surya Mas memang boleh dikatakan bahwa dia tidak memperoleh pendidikan yang cukup tinggi apalagi tidak memiliki pengalaman bekerja di perusahaan lain. Namun dari kasus didalam perusahaan ini bisa ditarik kesimpulan bahwa kemampuan seseorang tidak hanya bisa dilihat dari tingginya tingkat pendidikan yang diperolehnya tetapi harus dilihat dari realita hasil kerja yang dikerjakan oleh seseorang tersebut.

##### **5. Membuat suatu rencana pembangunan yang diterapkan kepada calon suksesor.**

Sebuah perusahaan keluarga yang menjalankan suatu rangkaian suksesi, pasti merencanakan suatu rencana pembangunan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki

oleh calon suksesor perusahaan nantinya sehingga proses suksesi nantinya dapat berjalan dengan baik.

Sedangkan didalam perusahaan ini sendiri, calon suksesor direncanakan untuk diajarkan bagaimana mengendalikan perusahaan dengan baik. Pengajaran yang paling awal adalah calon suksesor diajarkan untuk mengetahui bagaimana proses produksi yang baik lalu kemudian calon suksesor akan diajarkan bagaimana cara memasarkan produk hingga diajarkan bagaimana mengatur semua bagian perusahaan secara kompleks.

Realita yang sekarang terjadi adalah narasumber-2 atau calon suksesor telah diajarkan mengenai semua yang direncanakan tersebut dari awal hingga ke seluruh elemen perusahaan, sehingga calon suksesor sekarang ini sudah dapat mengendalikan perusahaan dengan baik dan dapat mengambil keputusan perusahaan.

6. Mengukur, memantau, membuat pelaporan, dan melakukan perbaikan yang berguna untuk perkembangan calon suksesor

Pada sebuah perusahaan yang menjalankan suksesi kepemimpinan, pasti akan merencanakan bagaimana suatu evaluasi yang diberikan kepada calon suksesor perusahaan nantinya. Hal tersebut berguna untuk memantau kemampuan calon suksesor selama proses suksesi berlangsung.

Didalam perusahaan ini sendiri, suatu evaluasi berkala yang diberikan kepada calon suksesor hampir tidak ada. Evaluasi kepada calon suksesor hanya diberikan seketika calon suksesor sedang berdiskusi/berbincang dengan ayahnya atau pemilik perusahaan mengenai permasalahan didalam perusahaan.

Dalam hal mengukur kesiapan suksesor, perusahaan pasti juga memiliki perencanaan dalam hal pengukuran seberapa besar kesiapan calon suksesor untuk memimpin perusahaan. Pada perusahaan ini sendiri, pengukuran kesiapan suksesor hanya didasarkan pada sudah seberapa baik calon suksesor dalam mengendalikan kinerja perusahaan.

Realita yang saat ini ada didalam perusahaan adalah narasumber-2 atau calon suksesor sendiri sudah bisa mengendalikan perusahaan dengan baik tetapi jika ditarik kesimpulan dapat diartikan bahwa pemilik perusahaan masih belum 100% percaya dengan kemampuan kepemimpinan calon suksesor sendiri, sehingga kepemimpinan perusahaan belum diserahkan kepada calon suksesor meskipun kinerja calon suksesor sudah sangat baik.

#### **Penerapan Proses Suksesi pada UD. Surya Mas**

1. Mengevaluasi struktur kepemilikan.

Didalam sebuah perusahaan keluarga pastinya terdapat anggota keluarga yang ikut terlibat langsung didalam perusahaan, tetapi kepemilikan sebuah perusahaan tidak selalu dimiliki oleh setiap anggota keluarga.

Pada perusahaan ini sendiri, keseluruhan kepemilikan perusahaan dimiliki oleh Bapak Andy seorang dari sejak perusahaan pertama kali berdiri. Namun kedepannya, pemilik perusahaan kemungkinan akan membagikan kepemilikan perusahaan yang berupa sejumlah saham kepada anak-anaknya dan termasuk istrinya.

2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi.

Pada sebuah perusahaan yang mengadakan suksesi kepemimpinan, jika nantinya proses suksesi telah berakhir

maka pasti akan terjadi pergantian pemimpin di sebuah perusahaan tersebut. Hal ini pun nantinya juga terjadi didalam perusahaan UD. Surya Mas.

Pergantian kepemimpinan akan dilakukan pada perusahaan ini ketika pemimpin perusahaan sudah mempercayai kemampuan calon suksesor dalam mengendalikan perusahaan. Jika pada perusahaan ini terjadi pergantian pemimpin maka narasumber-1 yang merupakan pemimpin utama perusahaan akan meninggalkan posisinya didalam perusahaan. Sedangkan narasumber-2 sebagai suksesor perusahaan menggantikan posisi yang ditinggalkan pemilik perusahaan sebagai direktur utama perusahaan, meskipun pemilik perusahaan masih mengawasi kinerja perusahaan dari jauh dan tidak terlibat langsung didalam perusahaan.

3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*.

Untuk menjalankan proses suksesi didalam perusahaan keluarga, tidak hanya mengikat dengan pemilik perusahaan sendiri/orangtuanya sendiri tetapi juga mengikat seluruh anggota keluarga yang lain. Hal ini dikarenakan apa yang diinginkan oleh anggota keluarga yang lain sangat mempengaruhi hasil proses suksesi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan.

Pada perusahaan ini sendiri, seluruh anggota keluarga sangat mendukung calon suksesor untuk menjadi penerus bisnis keluarga. Hal ini juga didukung dengan adanya keberadaan pemilik perusahaan yang menjadi sosok ayah dan membuat anggota keluarga yang lain untuk ikut mendukung segala keputusan yang pemilik lakukan.

Namun setiap perusahaan yang menjalankan suatu suksesi kepemimpinan pasti telah melakukan perencanaan kemungkinan yang akan terjadi didalam perusahaan. Perencanaan kemungkinan yang telah disiapkan oleh perusahaan ini adalah pemilik perusahaan sendiri telah membuat suatu rencana cadangan yaitu ketika anaknya yang lain masuk kedalam perusahaan maka setiap anak yang terlibat didalam perusahaan akan diberikan tanggung jawab pekerjaan yang berbeda/membagi bagian pekerjaan.

4. Mengembangkan proses pemilihan, melatih dan mentoring penerus masa depan.

Setiap perusahaan keluarga yang menjalankan suksesi kepemimpinan di perusahaannya, pasti akan terlebih dahulu melatih dan memberikan arahan sejak calon suksesor masuk kedalam perusahaan. Hal ini bertujuan agar calon suksesor dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya dan siap untuk menggantikan pemimpin yang lama nantinya.

Di dalam proses suksesi pada perusahaan ini, calon suksesor juga diberikan pelatihan dan arahan mengenai perusahaan. Yang pertama adalah ketika calon suksesor pertama kali masuk kedalam perusahaan, calon suksesor bisa dianggap memiliki jabatan awal yang cukup tinggi yang merupakan sebagai wakil direktur perusahaan. Namun jabatan awal yang diberikan tersebut, bisa dianggap hanya sebagai posisi didalam struktur perusahaan karena calon suksesor pada awal masuk ke perusahaan tidak memiliki hak apapun dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan.

Pada awal calon suksesor masuk kedalam perusahaan, calon suksesor tidak memiliki hak apapun dalam pengambilan keputusan karena pada waktu itu calon suksesor masih tidak mengetahui dengan benar bagaimana kondisi perusahaan dan bagaimana cara pengambilan keputusan yang tepat sehingga

perlu dilatih dan diberikan arahan. Selain tidak dapat mengambil keputusan apapun di perusahaan, calon suksesor hanya difokuskan pada pembelajaran bagaimana cara proses produksi yang baik.

Selama didalam proses suksesi sendiri, calon suksesor tidak akan dipindahkan posisi jabatannya karena posisi sebagai wakil direktur perusahaan berarti langsung berada pada pengawasan pemilik perusahaan sendiri. Hal ini dikarenakan agar pengawasan kinerja calon suksesor dapat lebih mudah diawasi dan memang tidak ada jabatan lain yang memungkinkan untuk dijabat oleh calon suksesor selain nantinya calon suksesor akan menggantikan posisi kepemimpinan pemilik perusahaan.

Demi perkembangan calon suksesor, biasanya pemilik dari suatu perusahaan akan memberikan sebuah motivasi yang berguna untuk membangun semangat calon suksesor. Sedangkan didalam kasus perusahaan ini, pemilik perusahaan memberikan motivasi berupa pemberian bonus kepada calon suksesornya. Bonus tersebut berupa pemberian sejumlah uang yang didasarkan pada perhitungan 10% persen dari hasil total penjualan yang diperoleh oleh calon suksesor secara pribadi. Menurut narasumber-2 atau calon suksesor secara pribadi pemberian motivasi tersebut cukup membangkitkan semangatnya untuk mau belajar mengendalikan kinerja perusahaan.

Sebuah perusahaan keluarga yang menjalankan suksesi kepemimpinan perusahaan, pasti memiliki suatu tujuan yaitu agar perusahaan dapat melakukan kegiatan bisnisnya untuk waktu yang lama. Oleh karena itu, didalam proses suksesi calon suksesor harus dikenalkan kepada pihak-pihak yang terlibat dengan perusahaan/*stakeholder*. Pada perusahaan ini sendiri, calon suksesor dikenalkan dan diajarkan untuk membina hubungan baik dengan para *stakeholder* perusahaan. Hal ini yang pasti bertujuan agar kinerja perusahaan kedepan dapat terjamin.

Dalam menjalankan proses suksesi didalam sebuah perusahaan, calon suksesor harus dapat memperoleh kepercayaan dari anggota keluarga yang lain. Hal ini bertujuan agar semua anggota keluarga tidak mengkhawatirkan performa perusahaan ketika calon suksesor memimpin perusahaan nantinya. Pada perusahaan UD. Surya Mas sendiri, calon suksesor belajar dan bekerja untuk mengendalikan perusahaan sebaik mungkin dan didukung dengan adanya pengawasan langsung terhadap kinerja calon suksesor oleh anggota keluarga pemilik perusahaan sendiri.

Selain untuk mendapat kepercayaan dari anggota keluarga, pemilik perusahaan sendiri harus memikirkan bagaimana cara untuk mengatasi/mencegah konflik didalam keluarga terutama berhubungan dengan hak tas kendali/pendapatan yang didapat dari pendapatan perusahaan. Hal ini dikarenakan biasanya anggota keluarga akan memperebutkan perolehan pendapatan dari penghasilan perusahaan. Namun didalam perusahaan ini sendiri, pemilik perusahaan masih belum merencanakan suatu rencana yang pasti dalam mengatasi konflik tersebut. Hal yang kemungkinan besar terjadi adalah pemilik perusahaan akan membagikan sejumlah saham yang dimilikinya kepada anak-anaknya maupun istrinya agar masing-masing anggota keluarga tidak bertengkar satu sama lain dan memperoleh pendapatan sendiri-sendiri.

Pada perusahaan UD. Surya Mas sendiri, pemilik perusahaan/narasumber-1 sendiri masih belum bisa menentukan seberapa lama proses suksesi di perusahaan akan berjalan. Realitanya sendiri sekarang suksesi kepemimpinan yang dijalankan perusahaan masih pada tahap proses suksesi, yang mana juga didukung keberadaan posisi jabatan calon suksesor yang masih menjabat sebagai wakil direktur perusahaan dan belum menggantikan posisi kepemimpinan sang pemilik perusahaan.

Sebagai calon suksesor perusahaan, ketika sudah dapat mengendalikan perusahaan dengan baik maka pastinya bisa dikatakan bahwa calon suksesor tersebut telah siap menjadi suksesor perusahaan. Didalam perusahaan ini sendiri kinerja calon suksesor sendiri sudah cukup baik dalam menjalankan kinerja perusahaan terutama dalam hal pengawasan proses produksi, pemasaran produk, mengatur kinerja pegawai, serta mengatur keuangan perusahaan. Oleh karena itu, bisa dikatakan bahwa calon suksesor sudah memiliki kesiapan untuk menggantikan kepemimpinan pemilik perusahaan, namun kesiapan yang telah dimiliki oleh calon suksesor belum dapat membuat pemilik maupun orang kepercayaan perusahaan percaya akan kemampuan calon suksesor dalam memimpin perusahaan, sehingga membutuhkan waktu untuk dapat menimbulkan rasa kepercayaan tersebut.

Meskipun narasumber-2 atau calon suksesor belum dapat menggantikan kepemimpinan pemilik perusahaan, tetapi calon suksesor sendiri hingga saat ini sudah diberi kepercayaan oleh pemilik perusahaan untuk dapat mengambil keputusan strategis perusahaan, yaitu sejak 5 tahun yang lalu.

Di samping hal-hal yang telah disiapkan maupun dijalankan untuk perkembangan suksesor, namun terdapat suatu kesiapan yang disiapkan oleh calon suksesor sendiri secara pribadi. Didalam perusahaan ini sendiri, calon suksesor menyiapkan dirinya pribadi untuk dapat belajar dan bekerja dalam mengendalikan perusahaan dan juga berusaha mengambil atau memperoleh pengalaman sebanyak mungkin yang berasal dari pemimpin perusahaan sendiri, orang kepercayaan perusahaan maupun semua karyawan yang terlibat didalam perusahaan.

5. Melakukan aktivitas *team building* dari keluarga.

Peran keluarga didalam suksesi kepemimpinan didalam perusahaan keluarga sangatlah besar. Anggota keluarga harus dapat sepenuhnya mendukung calon suksesor untuk menjadi penerus perusahaan dan juga membantu mengawasi kinerja calon suksesor didalam mengendalikan perusahaan.

Hal tersebut sama halnya dengan perusahaan UD. Surya Mas ini, seluruh anggota keluarga termasuk ayah, ibu dan saudara-saudara dari calon suksesor sangat mendukung calon suksesor untuk menjadi penerus perusahaan dan juga mengawasi kinerja calon suksesor selama bekerja didalam perusahaan.

6. Menciptakan dewan direksi yang efektif.

Ketika sebuah perusahaan keluarga sudah menjalankan suksesi kepemimpinan didalam perusahaan, maka pemimpin yang lama didalam perusahaan mayoritas akan tidak ikut terlibat lagi secara langsung kedalam perusahaan. Pemimpin yang lama akan lebih banyak bertugas untuk mengawasi kinerja pemimpin perusahaan yang baru atau penerus perusahaan.



Hal tersebut sama halnya dengan perusahaan ini, narasumber-1 sebagai pemimpin perusahaan telah merencanakan untuk kedepan bahwa pemimpin yang sekarang ini atau juga sebagai pemilik perusahaan akan tidak ikut melibatkan dirinya lagi secara langsung kedalam perusahaan. Seluruh urusan perusahaan secara langsung nantinya akan dijalankan oleh penerus perusahaan sendiri dan pemimpin yang lama bertindak sebagai pengawas kinerja dari suksesor perusahaan atau juga bisa disebut sebagai dewan direksi perusahaan.

7. Memasukan penerus pada saat terbaik, yakni ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal 30 tahun. Didalam proses suksesi didalam perusahaan, terdapat masa-masa ketepatan untuk memasukan calon suksesor kedalam perusahaan. Waktu yang terbaik dalam memasukan calon suksesor kedalam perusahaan adalah ketika pendiri/pemilik perusahaan berusia 50 tahun dan calon penerus berusia 30 tahun.

Pada perusahaan ini sendiri, ketepatan dalam memasukan calon suksesor kedalam perusahaan pada waktu yang kurang tepat. Calon suksesor atau Narasumber-2 masuk kedalam perusahaan ketika berumur 18 tahun, sedangkan pemilik perusahaan atau narasumber-1 ketika berumur 44 tahun.

Meskipun ketepatan dalam memasukan calon suksesor sedikit kurang tepat, namun dari realita didalam perusahaan ini bisa disimpulkan bahwa untuk memasukan calon suksesor kedalam perusahaan tidak terlalu terpengaruhi oleh batasan umur. Hal tersebut dikarenakan selama calon suksesor mau belajar dan bekerja dengan baik. apalagi pemilik perusahaan dan seluruh anggota keluarga sangat mendukung calon suksesor maka proses suksesi tetap dapat berjalan dengan baik pula.

### Hasil Temuan

Setelah melakukan penelitian ini, terdapat beberapa hasil temuan yaitu sebagai berikut:

Perusahaan UD. Surya Mas merupakan perusahaan yang berbudaya Tionghoa, hal ini bisa dibuktikan dengan besarnya peranan pemilik perusahaan yang memiliki peranan sebagai sosok ayah yang kuat dimata keluarga, yang kedua memiliki peranan sebagai sosok pemimpin yang selalu mendekatkan diri kepada karyawannya dan yang terakhir sebagai pemimpin yang memiliki jaringan/rekan bisnis yang cukup banyak.

Suksesi kepemimpinan dilakukan oleh perusahaan UD. Surya Mas dikarenakan pemilik perusahaan sudah merasa memiliki umur yang cukup tua, sehingga pemilik perusahaan menyiapkan seorang suksesor untuk meneruskan perusahaannya.

Narasumber-2 sebagai calon suksesor perusahaan memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk menjadi suksesor perusahaan UD. Surya Mas. Calon suksesor merupakan anak laki-laki yang paling besar dikeluarganya, lalu calon suksesor juga menyukai bidang pekerjaan perusahaan dan juga memiliki kemampuan yang cukup dalam mengendalikan perusahaan secara kompleks.

Meskipun narasumber-2 atau calon suksesor perusahaan memiliki kekurangan yaitu dalam hal tingkatan pendidikan yang dicapainya dan tidak memiliki pengalaman dalam bekerja, tetapi hal tersebut tidak menghalangi calon suksesor untuk menjadi seseorang yang dapat meneruskan usaha ayahnya dengan baik.

Dalam hal ketepatan waktu untuk memasukan calon suksesor perusahaan, narasumber-1 sebagai pemilik perusahaan memasukan calon suksesor dalam waktu yang sangat terlalu cepat, tetapi hal tersebut tidak mengganggu rangkaian proses suksesi didalam perusahaan UD. Surya Mas.

Selama proses suksesi berjalan tidak ada evaluasi berkala yang diberikan kepada calon suksesor. Evaluasi hanya terjadi ketika pemimpin perusahaan dan calon suksesor sedang mendiskusikan mengenai permasalahan didalam perusahaan.

Pada proses suksesi yang bertujuan untuk menyiapkan calon suksesor untuk menjadi suksesor perusahaan, seluruh anggota keluarga mendukung penuh proses suksesi tersebut. Hal ini dapat dibuktikan dengan seluruh anggota keluarga ikut membantu dalam mengawasi kinerja calon suksesor dalam menjalankan pekerjaannya didalam perusahaan.

Pada awal calon suksesor masuk kedalam perusahaan, calon suksesor diajarkan beberapa hal, yang pertama diajarkan untuk belajar mengetahui bagaimana proses produksi yang baik karena hal ini menjadi kunci kesuksesan perusahaan, lalu yang kedua diajarkan untuk membina hubungan yang baik dengan *stakeholder* perusahaan dan yang terakhir diajarkan untuk dapat mengendalikan kinerja perusahaan secara kompleks dengan baik.

Jabatan yang diberikan kepada narasumber-2 atau calon suksesor adalah wakil direktur perusahaan dari awal hingga sekarang ini, tetapi ada perbedaannya yaitu ketika calon suksesor pertama kali masuk kedalam perusahaan, dia tidak diperbolehkan untuk mengambil keputusan perusahaan. Hal tersebut berbeda dengan kondisi saat ini, calon suksesor sudah dapat mengambil segala keputusan perusahaan.

Didalam proses suksesi, narasumber-1 sebagai pemilik/pemimpin perusahaan memberikan suatu motivasi kepada calon suksesornya. Motivasi tersebut berupa pemberian suatu bonus kepada calon suksesor, hal ini bertujuan agar calon suksesor dapat memiliki semangat dalam belajar maupun bekerja.

Untuk menimbulkan rasa kepercayaan kepada calon suksesor, calon suksesor berusaha untuk belajar dan bekerja dengan sebaik mungkin didalam perusahaan. Selain itu anggota keluarga perusahaan juga mengawasi langsung kinerja dari calon suksesor, sehingga anggota keluarga dapat memiliki rasa kepercayaan kepada calon suksesor dan dapat mengetahui kemampuan calon suksesor sendiri.

Saat ini narasumber-2 sebagai calon suksesor telah memiliki kesiapan yang cukup matang dan dapat mengendalikan kinerja perusahaan dengan baik terutama dalam hal mengawasi proses produksi, memasarkan produk, mengendalikan kinerja pegawainya, serta dapat mengendalikan keuangan perusahaan dengan baik. Hal tersebut juga didukung oleh bagaimana kemampuan calon suksesor yang sekarang ini sudah dapat mengambil segala keputusan perusahaan. Namun rasa kepercayaan pemilik perusahaan kepada calon suksesor untuk memimpin perusahaan belum sepenuhnya muncul, sehingga calon suksesor belum sepenuhnya diberikan kendali penuh atas perusahaan.

Terdapat suatu gambaran mengenai struktur kepemilikan maupun struktur organisasi yang diharapkan setelah proses suksesi ini berakhir. Struktur kepemilikan sendiri kemungkinan akan berubah yang awalnya hanya dimiliki oleh

pemilik perusahaan seorang tetapi kedepannya struktur kepemilikan akan dibagikan kepada setiap anggota keluarga. Hal tersebut juga untuk mengatasi kemungkinan konflik yang akan terjadi di kemudian hari.

Sedangkan struktur organisasi sendiri, kemungkinan yang akan terjadi adalah narasumber-1 yang merupakan pemimpin perusahaan akan digantikan oleh suksesornya, tetapi pemimpin perusahaan yang lama tetap mengawasi kinerja suksesornya dalam memimpin perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin perusahaan yang lama sendiri bisa dianggap menjadi dewan direksi perusahaan karena tidak terlibat secara langsung didalam manajemen perusahaan.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Proses suksesi yang terjadi pada perusahaan UD. Surya Mas sudah berjalan cukup baik, hingga dapat mempersiapkan kemampuan calon suksesor dengan baik, tetapi pemimpin perusahaan belum sepenuhnya percaya dengan kemampuan calon suksesor sendiri sehingga kepemimpinan perusahaan belum diserahkan sepenuhnya kepada calon suksesor. Sedangkan budaya Tionghoa didalam perusahaan maupun keluarga sendiri, membuat peranan seorang ayah menjadi sangat penting dikarenakan sosok ayah sebagai pemilik perusahaan memiliki kendali penuh atas segala keputusan didalam keluarga maupun perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2002). *Prosedur suatu penelitian*. Indonesia: Rineka Cipta.
- Atwood, C. G. (2007). *Succession planning basics*. United States of America: American Society for Training and Development.
- Bernard, Christophe. (2013). *American family small business facts infographic*. KPMG Family Business, Retrieved September 22, 2013, from <http://www.kpmgfamilypbusiness.com/american-family-small-business-facts-infographic/>
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning: Leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). New York: American Management Association.
- Soedibyo, M. (2012). *Family business responses to future competition*.
- Sugiyono (2014). *Metode penelitian manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B. (2005). *World class family business*. Jakarta: PT. Mizan Pustaka.
- Tony, F. Y. (2001). *The chinese family business as a strategic system: an evolutionary perspective*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 7.1, 22-40.